LA BOÎTE À OUTILS du Management

2e édition

Avec 5 vidéos d'approfondissement

Patrice **STERN**
Jean-Marc **SCHOETTL**

DUNOD

Des mêmes auteurs

La boîte à outils du Consultant, 2e édition, Dunod, 2012.

Patrice Stern :
La boîte à outils de la Négociation, avec Jean Mouton, Dunod, 2011.
Être plus efficace, Eyrolles, 4e édition, 2012.
Le Métier de consultant, avec Patricia Tutoy, Éditions d'Organisation, 5e édition, 2005.
Ça démAnage !, Éditions ICS, 2004.
Faciliter la communication de groupe, avec J. P Gruere, Éditions d'Organisation, 2002.
Le Management politiquement incorrect, Mediaterra, 1999.
Le Management ça ne s'arrange pas !, Mediaterra, 1997.
Le Management sans ménagement, Mediaterra, 1996.
Cas de consulting commentés, avec Danièle Penneroux, Eyrolles, 2012.

Jean-Marc Schoettl :
Toute la Fonction Consulting, avec Yves Labat, Dunod, 2013.
Les outils de la stratégie, avec Jacques Bojin, Éditions d'Organisation, 2005.
Réaliser un benchmarking, Insep Consulting Éditions, 2003.
L'essentiel de la stratégie, avec Jacques Bojin, Eyrolles, 2012.

ISBN : 978-2-10-059402-3

Remerciements

Ne faut-il pas beaucoup d'inconscience pour proposer aux managers, aux « chefs », une boîte à outils : s'ils sont chefs, ne savent-ils pas déjà tout ? Et pourtant, notre expérience montre qu'il en existe des excellents comme des très médiocres !

Nos remerciements à tous ces dirigeants qui nous ont fait confiance et sans qui nous n'aurions pas pu élaborer cet ouvrage.

Pour moi, Patrice Stern, mes hommages appuyés :

› à François Kourilsky (qui fut directeur général du CNRS) et à son ambition de vouloir former ces directeurs scientifiques ;

› à Jacques Levy, directeur monde de Sephora pour son habileté à gérer positivement les situations de face à face ;

› à Jacques Levy (Etam, Lanvin, Kookaï), pour la confiance et l'imaginaire qu'il sait créer ;

› aux directeurs de l'ESCP Europe : Véronique de Chanterac pour son engagement à 120 %, Pascal Morand pour son imagination qui ne se laisse pas intimider par la contrainte de la réalité !

Hommages à pleins d'anonymes, contremaîtres, chefs d'équipe, tellement supérieurs à leurs chefs. Puisse cet ouvrage convaincre tous les managers que la ressource humaine est vraiment la seule qui vaille !

Pour moi, Jean-Marc Schoettl, je tiens à remercier :

› tous ceux qui ont été mes mentors et plus particulièrement le coauteur de ce livre et mon ami Patrice Stern ;

› mes étudiants, ceux de l'ESC Monpellier, de l'ESCP Europe, de Paris Dauphine, ceux de Long Beach, Lima, Oslo ;

› tous mes clients dans mon activité de conseil, et notamment ceux du secteur de l'énergie (EDF, GDF SUEZ, etc.).

Nos remerciements à Jalil Kadiri pour la mise en scène des outils de ce livre, à Anne Pecassou pour la correction de nos imperfections grammaticales, à Serena Murdoch-Stern pour la qualité de ses traductions.

Avant-propos

Encadrant, chef de service ou de département, directeur général ou opérationnel, leader… de nombreuses nominations désignent la fonction « Management ». Fonction où il s'agit d'encadrer des personnes, de les motiver, de les orienter pour atteindre des objectifs, animer son équipe, faire évoluer les collaborateurs, évaluer les performances, créer une dynamique de groupe utile aux personnes.

Certains pensent que le management, le leadership est inné. On est ou on n'est pas leader, on naît ou on ne naît pas chef. Rien de plus faux à nos yeux et de plus ridicule que de vouloir ouvrir ou ré-ouvrir un débat sur l'inné ou l'acquis.

Manager : un vrai métier

Le métier de manager, de chef, d'encadrant est un vrai métier qui demande outils et méthodes. Ce sont ces outils et ces méthodes que nous présenterons dans cet ouvrage.

Ce métier comporte huit problématiques :

› **Le manager face à lui-même** : il s'agit de mieux se connaître, sinon de mieux se comprendre. Saisir son propre mode de fonctionnement, sa manière d'être et d'agir.

› **Le manager face à l'individu** : il s'agit de comprendre toutes les relations de face à face (l'entretien de recrutement, l'entretien d'objectifs, l'entretien d'évaluation, l'entretien de confrontation dans une situation de confrontation et les éventuels conflits).

› **Le manager face à son équipe** : il s'agit de faire fonctionner l'équipe, d'animer son groupe de travail, de motiver ses collaborateurs, de créer une véritable cohésion entre des personnes ayant des comportements ou des points de vue différents.

› **Le manager face aux problèmes** : outre les personnes et son équipe, le manager est face à l'ensemble des problématiques de son service. Il faut savoir analyser les problèmes, différencier l'important, l'urgent, trouver les causes et chercher les solutions, être à l'écoute de l'environnement interne et externe.

Un métier à dimensions multiples

Outre ces face-à-face, le manager doit prendre en compte **quatre dimensions** :

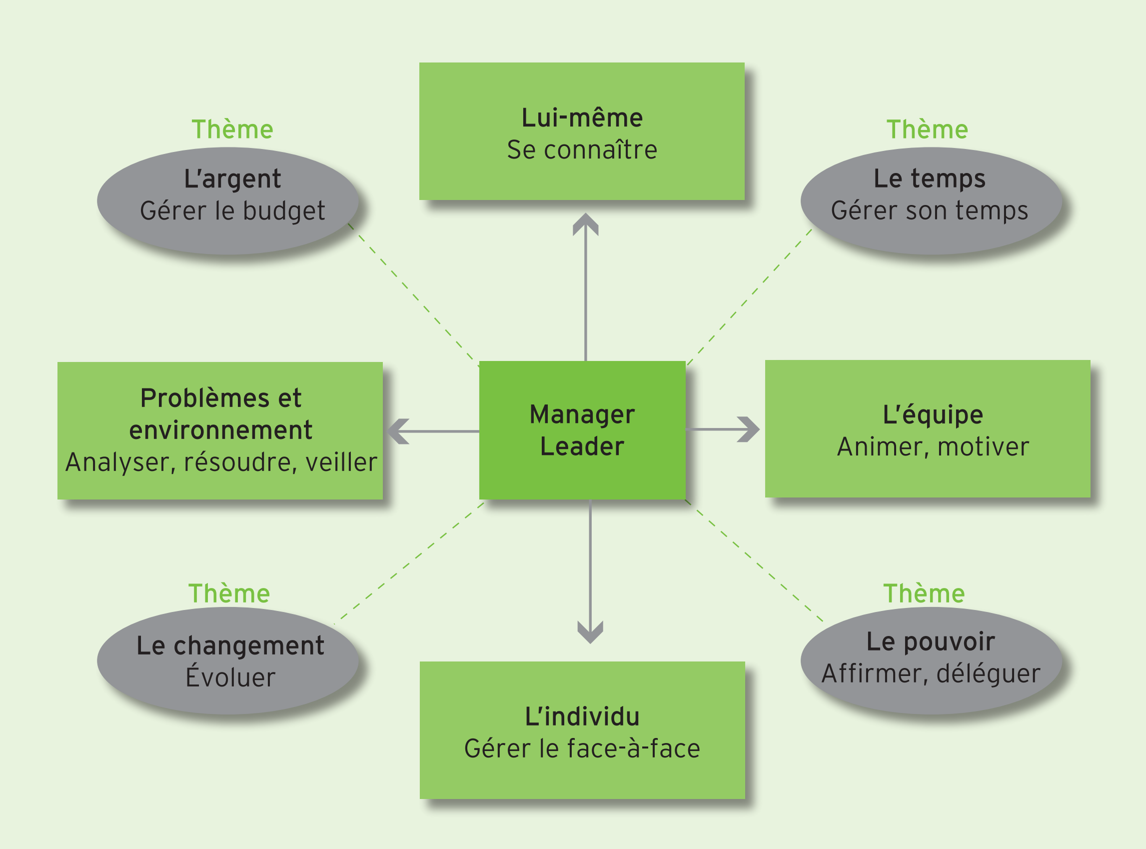
› **L'argent (finances) :** établir un budget, avoir son tableau de bord, calculer la rémunération adéquate, estimer les justes récompenses.

› **Le pouvoir :** comprendre la problématique du pouvoir, organiser la délégation, savoir affirmer son leadership, gérer sa relation avec sa propre hiérarchie.

› **Le changement :** savoir faire évoluer son service, évaluer les changements nécessaires, définir ces différentes phases, communiquer sur le pourquoi de ce changement et le comment.

› **Le temps :** savoir gérer son temps, comprendre ce qui doit être alloué aux individus, à l'équipe, savoir garder du temps pour soi-même, pour la réflexion et pour sa formation.

LES HUIT PROBLÉMATIQUES DU MANAGER



Ces huit problématiques seront le sujet des huit dossiers de ce livre. Chacun d'eux développera les outils et méthodes correspondants.

Sommaire

La Boîte à outils, Mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont classés par dossier

DOSSIER 1

LE MANAGER FACE À LUI-MÊME

« C'est au fruit que l'on connaît l'arbre, à l'œuvre on connaît l'artisan. »

La Fontaine

Nous n'avons pas l'intention dans ce dossier d'être sur le plan des attitudes, des comportements, ou des valeurs. Quelles sont les valeurs véhiculées par le manager, que ressort-il comme valeur digne de sa fonction et éclairant son action ?

La connaissance de soi

Dans ce chapitre, nous ne pouvons répondre à ces questions ni même à celles qui pourtant nous interrogent : quelle utilisation le manager va-t-il faire de tous ces outils et méthodes que nous lui proposons à travers ces huit dossiers. Va-t-il les utiliser pour valoriser son équipe ? Pour se promouvoir ? Pour mieux manipuler les uns et les autres, voire même sa hiérarchie ?

Structure de la personnalité

Mécanismes de défense

Manager (Se connaître)

Valeurs éthiques

Fonctionnement de son mode de pensée

Dans ce dossier, le manager face à lui-même, nous abordons la connaissance de soi. Il nous semble en effet indispensable que chaque manager connaisse le mieux possible ses modes d'action, se connaisse le mieux possible.

Les méthodes d'analyse de soi

Ce dossier propose quatre types d'analyse:

- **Se connaître par l'approche transactionnelle.** Élaborée par Éric Berne, cette approche permet d'établir un diagnostic de son comportement dans la plupart des situations de la vie quotidienne, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.
- **Se connaître par l'analyse de ses mécanismes de défense.** La vie sociale qui vous confronte aux autres est créatrice par elle-même de frustrations. Devant ces frustrations, l'individu réagit par des mécanismes de défense. Connaître ces mécanismes de défense nous semble une étape primordiale.
- **Se connaître par la compréhension de son mode de pensée.** Connaître son mode de pensée permet de mieux conduire son raisonnement, de mieux construire ses argumentations et de comprendre pourquoi son message est compris ou non. Cela permet également d'adapter sa communication au mode de pensée de son interlocuteur.
- **Se connaître par la compréhension des valeurs qui guident le manager.** Chaque manager se réfère consciemment ou non à un système de valeurs qu'il a construit à partir des différents cadres de référence qui ont agi sur lui. Les valeurs expliquent ses décisions, ses comportements et sont bien sûr en liaison avec les problèmes éthiques que soulève son métier. Ce dossier présente en synthèse (outil 5) les fonctions de manager !

Ces approches que nous proposons mettent le manager face à lui-même. Avancer dans la connaissance de soi pour que les comportements, les messages, les valeurs des personnes que nous sommes soient congruentes.

DOSSIER 1

LES OUTILS

L'intérêt de la thématique vu par un expert

Un menu déroulant des outils

La représentation visuelle de l'outil

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

Une vidéo ou un lien direct

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

OUTIL 59

La méthode de progrès continu : PDCA

POUR UN PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE

1. Plan – Préparer – Planifier
2. Do – Réaliser
3. Check – Vérifier
4. Act – Corriger – Améliorer

PDCA

Source : W. E. Deming.

En résumé

La conduite d'un projet ou une action d'amélioration s'organise autour de la séquence suivante :

- Plan (préparer, planifier) : étudier un problème et définir la solution ;
- Do (agir) : tester une solution ;
- Check (vérifier, contrôler) : évaluer les résultats obtenus ;
- Act (améliorer) : tenir compte des résultats pour rééditer une autre solution si celle essayée n'est pas satisfaisante ou, au contraire, si elle est satisfaisante, la rendre permanente, la standardiser, la généraliser.

Insight

The implementation of a project or improvement action is carried out based on the following sequence:

- *Plan (prepare, plan): study a problem and define the solution;*
- *Do (test): test a solution;*
- *Check (verify, control): assess the results which are achieved;*
- *Act (improve): take into account the results in order to reassess a different solution if the latter is not satisfactory or on the other hand, if it is satisfactory, turn it into a permanent, standard, and general solution.*

http://...SYkfR

PDCA et innovation radicale.

OUTIL 59

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Contribuer à mettre en place des améliorations continues, avec des progrès à chaque cycle.
- Identifier de nouvelles solutions et améliorations pour des processus qui se répètent.
- Explorer un spectre étendu de solutions pour résoudre un problème, les essayer et les améliorer avant de les généraliser.
- Éviter des gaspillages de ressources qui tiennent à l'utilisation à grande échelle de solutions inadaptées.

Contexte

Promu au Japon après la fin de la Seconde Guerre mondiale par l'Américain William Edwards Deming, le cycle de l'amélioration continue PDCA apparaît encore aujourd'hui comme un principe de conduite managériale simple et d'application entendue.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- *Plan* : Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser). Elle consiste à planifier la réalisation et se déroule en général en trois étapes :
  - identification du problème,
  - recherche des causes racines (par exemple à l'aide d'un diagramme de Pareto, d'un diagramme d'Ishikawa ou de la méthode des « 5 pourquoi »),
  - recherche de solutions avec rédaction du cahier des charges et établissement d'un planning.
- *Do* : tester, essayer. L'étape *Do* consiste à tester le plan d'action défini.
- *Check* : Contrôler, vérifier. L'étape *Check* consiste à contrôler que la solution mise en place résout effectivement le problème rencontré. Cette étape utilise des moyens de contrôle divers, tels que des indicateurs de performance.
- *Act* : Agir, réagir. L'étape *Act* consiste à mettre en œuvre et réagir, c'est-à-dire corriger et améliorer la solution mise en place, voire à standardiser cette solution. Elle amène donc un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue.

Le cycle PDCA constitue une approche...

Méthodologie et conseils

Chaque étape entraîne l'autre, et ... un cercle vertueux. Sa mise en p... mettre d'améliorer sans cesse la ... produit ou d'un processus.

Le « cycle » du PDCA suggère qu'à l'issue du contrôle des résultats, si l'objectif n'est pas atteint, il y a lieu d'interpréter les ... de comprendre les tendances. Le c... gage alors une seconde fois, jusqu'à ... nouveaux objectifs soient atteints.

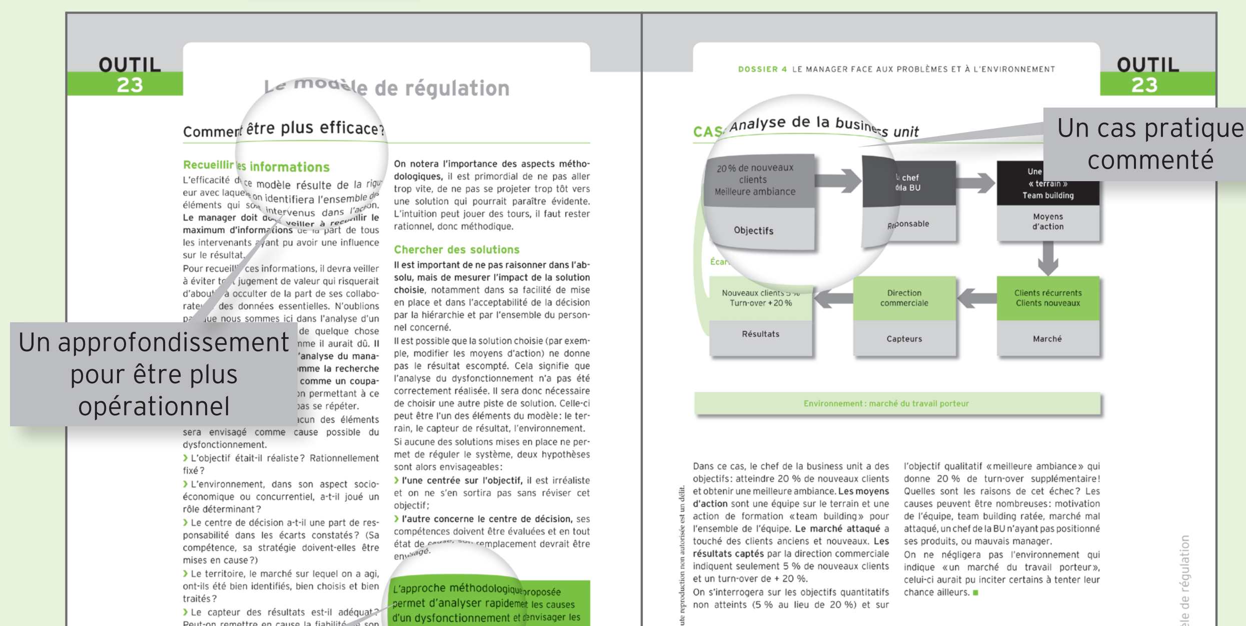
Avantages

- L'approche synthétise les principes d'amélioration continue : rechercher des solutions, vérifier que l'on a obtenu les résultats escomptés, corriger d'éventuels écarts, capitaliser ce que l'on a appris pour continuer à améliorer.

Précautions à prendre

- Attention, la phase *Do* ne veut pas dire exécuter mais plutôt tester, essayer. La mise en œuvre généralisée apparaît avec *Act*.
- L'approche est bien adaptée pour des améliorations continues, elle est moins pertinente pour des ruptures qui demandent de la créativité, de l'innovation et de l'invention.

La méthode de progrès continu : PDCA


Un approfondissement pour être plus opérationnel

L'indispensable

Un cas pratique commenté

OUTIL 23

Le modèle de régulation

Comment être plus efficace ?

Recueillir les informations

L'efficacité de ce modèle résulte de la rigueur avec laquelle on identifiera l'ensemble des éléments qui sont intervenus dans l'action. **Le manager doit donc veiller à recueillir le maximum d'informations de la part de tous les intervenants ayant pu avoir une influence sur le résultat.**

Pour recueillir ces informations, il devra veiller à éviter tout jugement de valeur qui risquerait d'aboutir à occulter de la part de ses collaborateurs des données essentielles. N'oublions pas que nous sommes ici dans l'analyse d'un ... de quelque chose ... comme il aurait dû. Il ... l'analyse du management ... comme la recherche ... comme un coupable ... on permettant à ce ... pas se répéter.

... chacun des éléments sera envisagé comme cause possible du dysfonctionnement.

- L'objectif était-il réaliste ? Rationnellement fixé ?
- L'environnement, dans son aspect socio-économique ou concurrentiel, a-t-il joué un rôle déterminant ?
- Le centre de décision a-t-il une part de responsabilité dans les écarts constatés ? (Sa compétence, sa stratégie doivent-elles être mises en cause ?)
- Le territoire, le marché sur lequel on a agi, ont-ils été bien identifiés, bien choisis et bien traités ?
- Le capteur des résultats est-il adéquat ? Peut-on remettre en cause la fiabilité de son contrôle ?

On notera l'importance des aspects méthodologiques, il est primordial de ne pas aller trop vite, de ne pas se projeter trop tôt vers une solution qui pourrait paraître évidente. L'intuition peut jouer des tours, il faut rester rationnel, donc méthodique.

Chercher des solutions

Il est important de ne pas raisonner dans l'absolu, mais de mesurer l'impact de la solution choisie, notamment dans sa facilité de mise en place et dans l'acceptabilité de la décision par la hiérarchie et par l'ensemble du personnel concerné.

Il est possible que la solution choisie (par exemple, modifier les moyens d'action) ne donne pas le résultat escompté. Cela signifie que l'analyse du dysfonctionnement n'a pas été correctement réalisée. Il sera donc nécessaire de choisir une autre piste de solution. Celle-ci peut être l'un des éléments du modèle : le terrain, le capteur de résultat, l'environnement.

Si aucune des solutions mises en place ne permet de réguler le système, deux hypothèses sont alors envisageables :

- **l'une centrée sur l'objectif**, il est irréaliste et on ne s'en sortira pas sans réviser cet objectif ;
- **l'autre concerne le centre de décision**, ses compétences doivent être évaluées et en tout état de cause, son remplacement devrait être envisagé.

L'approche méthodologique proposée permet d'analyser rapidement les causes d'un dysfonctionnement et d'envisager les actions de régulation.

OUTIL 23

CAS Analyse de la business unit

Dans ce cas, le chef de la business unit a des objectifs : atteindre 20 % de nouveaux clients et obtenir une meilleure ambiance. **Les moyens d'action** sont une équipe sur le terrain et une action de formation « team building » pour l'ensemble de l'équipe. **Le marché attaqué** a touché des clients anciens et nouveaux. **Les résultats captés** par la direction commerciale indiquent seulement 5 % de nouveaux clients et un turn-over de + 20 %.

On s'interrogera sur les objectifs quantitatifs non atteints (5 % au lieu de 20 %) et sur l'objectif qualitatif « meilleure ambiance » qui donne 20 % de turn-over supplémentaire ! Quelles sont les raisons de cet échec ? Les causes peuvent être nombreuses : motivation de l'équipe, team building ratée, marché mal attaqué, un chef de la BU n'ayant pas positionné ses produits, ou mauvais manager.

On ne négligera pas l'environnement qui indique « un marché du travail porteur », celui-ci aurait pu inciter certains à tenter leur chance ailleurs.

Le modèle de régulation

DOSSIER

1 LE **MANAGER** FACE À **LUI-MÊME**

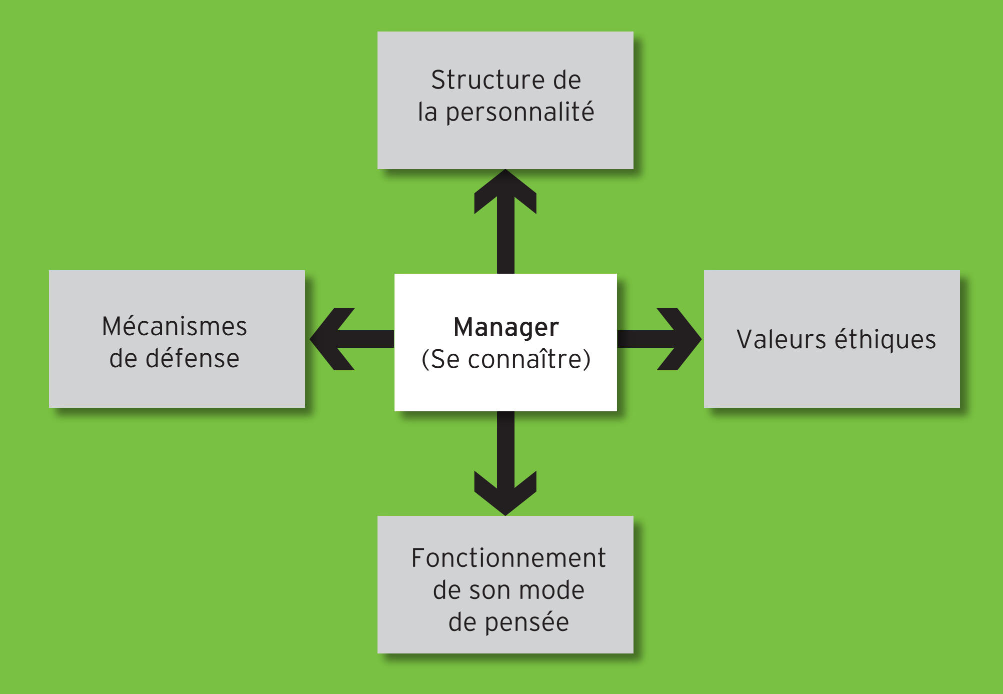
« C'est au fruit que l'on connaît l'arbre, à l'œuvre on connaît l'artisan. »

La Fontaine

Nous n'avons pas l'intention dans ce dossier d'être sur le plan des attitudes, des comportements, ou des valeurs. Quelles sont les valeurs véhiculées par le manager, que ressort-il comme valeur digne de sa fonction et éclairant son action ?

La connaissance de soi

Dans ce chapitre, nous ne pouvons répondre à ces questions ni même à celles qui pourtant nous interrogent : quelle utilisation le manager va-t-il faire de tous ces outils et méthodes que nous lui proposons à travers ces huit dossiers. Va-t-il les utiliser pour valoriser son équipe ? Pour se promouvoir ? Pour mieux manipuler les uns et les autres, voire même sa hiérarchie ?



DOSSIER 1

Dans ce dossier, le manager face à lui-même, nous abordons la connaissance de soi. Il nous semble en effet indispensable que chaque manager connaisse le mieux possible ses modes d'action, se connaisse le mieux possible.

Les méthodes d'analyse de soi

Ce dossier propose quatre types d'analyse:

› **Se connaître par l'approche transactionnelle.** Élaborée par Éric Berne, cette approche permet d'établir un diagnostic de son comportement dans la plupart des situations de la vie quotidienne, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.

› **Se connaître par l'analyse de ses mécanismes de défense.** La vie sociale qui vous confronte aux autres est créatrice par elle-même de frustrations. Devant ces frustrations, l'individu réagit par des mécanismes de défense. Connaître ces mécanismes de défense nous semble une étape primordiale.

› **Se connaître par la compréhension de son mode de pensée.** Connaître son mode de pensée permet de mieux conduire son raisonnement, de mieux construire ses argumentations et de comprendre pourquoi son message est compris ou non. Cela permet également d'adapter sa communication au mode de pensée de son interlocuteur.

› **Se connaître par la compréhension des valeurs qui guident le manager.** Chaque manager se réfère consciemment ou non à un système de valeurs qu'il a construit à partir des différents cadres de référence qui ont agi sur lui. Les valeurs expliquent ses décisions, ses comportements et sont bien sûr en liaison avec les problèmes éthiques que soulève son métier. Ce dossier présente en synthèse (outil 5) les fonctions de manager!

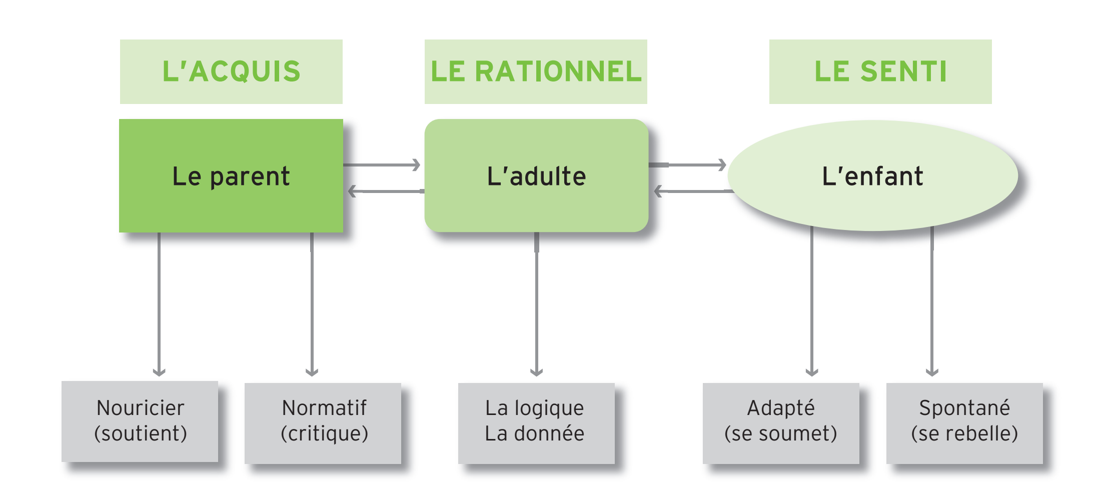
Ces approches que nous proposons mettent le manager face à lui-même. Avancer dans la connaissance de soi pour que les comportements, les messages, les valeurs des personnes que nous sommes soient congruentes.

LES OUTILS

OUTIL 1

L'approche transactionnelle

COMPRENDRE SON COMPORTEMENT



En résumé

Identifier la structure de sa personnalité par l'outil de l'analyse transactionnelle (AT d'Éric Berne « les états du moi »):

- **Reconnaître son état « parent »:** ce que l'on a acquis depuis la petite enfance et qui donne soit le comportement nourricier, soit le comportement critique.
- **Reconnaître son état « adulte »:** tout ce qui ressort de la logique, du rationnel, de l'information.
- **Reconnaître son état « enfant »:** tout ce qui est de la sphère du « senti » (la joie, la peur, l'émotion...) et entraîne soit un comportement spontané/rebelle, soit un comportement adapté/soumis.

Insight

Identify the structure of one's personality using the transactional analysis tool (Eric Berne's TA/"the three ego-states"):

- **Recognise one's "parent" state:** *that which has been acquired since childhood and gives either nurturing or controlling behaviour.*
- **Recognise one's "adult" state:** *which emerges from all that is logical, rational, from information.*
- **Recognise one's "child" state:** *all that is within the sphere of "feelings" (joy, fear, emotions etc.), and which brings about either spontaneous/rebellious or the right/submissive behaviour.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Toute personne fonctionne à partir des trois états du moi : le Parent, l'Adulte, l'Enfant. Chaque état se traduit par un comportement caractéristique. L'analyse structurale permet d'établir un diagnostic de son comportement dans toutes les situations de la vie quotidienne et professionnelle.

Elle permet de modifier son comportement et ses actions, et constitue pour le manager un outil précieux pour une meilleure communication avec ses collaborateurs.

Contexte

Élaborée par Éric Berne aux États-Unis dans les années 1960, cette méthodologie inspirée de la psychologie freudienne a le mérite d'avoir un langage simple, facilement compréhensible et applicable.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Repérer l'état « Parent », qui contient l'ensemble des attitudes, principes, préjugés, valeurs enregistrées dès la petite enfance. C'est la sphère de l'appris, de l'acquis.

- Le parent nourricier cherche à protéger, à être aimé, à jouer de l'affectivité. Son attitude paternaliste est rassurante pour la personne, mais l'empêche de devenir adulte.
- Le parent critique ou normatif juge, évalue en bien/mal, il semble tout savoir, a toujours raison, met en avant ses propres valeurs et ne croit qu'en elles.

Repérer l'état « Adulte », celui de la personne qui sait traiter objectivement les problèmes. Il fonctionne sur le plan rationnel (sphère de la logique, de la pensée), l'affectivité n'intervient pas. Seuls l'information et l'échange d'information comptent.

Repérer l'état « Enfant », celui de l'émotion, de la joie, de la peur, de la tristesse, de l'enthousiasme, du sens du jeu. Berne distingue :

- L'enfant soumis ou adapté : il réagit par la soumission à un environnement qui lui paraît malveillant, dangereux. Sa compréhension de la situation et l'analyse du rapport de force font qu'il adopte une attitude de renoncement.
- L'enfant spontané ou rebelle : sa réaction est souvent vive, il agit suivant ses impulsions. Il se laisse aller à ses humeurs, sa joie, son plaisir, sa colère mais cet « enfant rebelle » apporte beaucoup à l'entreprise par sa créativité.

Comprendre à partir de quel état du moi fonctionne la personne.

Identifier sa personnalité. Cette étape cruciale doit vous permettre d'identifier votre PAE, de regarder l'équilibre entre les trois dimensions. En reconstituant les dialogues échangés avec vos collaborateurs, identifiez l'état (Parent, Adulte, Enfant) que contenaient vos questions ou vos réponses.

Méthodologie et conseils

Il n'est pas facile d'être objectif avec soi-même. Nous vous conseillons de pratiquer le test de l'*egogramme* qui permettra de positionner plus objectivement votre PAE (*à trouver dans un ouvrage d'Analyse Transactionnelle*).

Avantages

- Apprendre à reconnaître son positionnement et celui de son collaborateur.
- Changer de niveau lorsque la relation établie semble ne mener à rien.

Précautions à prendre

- Ne pas jouer les apprentis sorciers.
- Éviter les jugements de valeur : « ça y est, je vois, c'est ton enfant rebelle qui parle » ou « arrête de jouer au parent critique ».

SUITE OUTIL 1 →

L'approche transactionnelle

Comment être plus efficace ?

Caractéristiques des états du moi

L'AT et ses états du moi PAE ne sont pas une recette magique. Il est nécessaire de réfléchir à son positionnement. Chaque état a ses caractéristiques physiques et verbales. Nous donnons ici quelques phrases qui permettent de mieux appliquer cette approche.

Attitudes du Parent Nourricier :

› J'ai tendance à vouloir m'occuper des affaires des autres.

› Il faut aider les gens à faire leur bonheur.

› Pour ne pas faire de mal à autrui, je suis capable de masquer la vérité.

Deux réponses positives indiquent une tendance Parent Nourricier.

Attitudes du Parent Critique :

› Je suis partisan d'une bonne éducation morale.

› Je fais souvent des reproches aux autres sur leur comportement.

› Mon jugement sur autrui est sûr.

Deux réponses positives indiquent une tendance Parent Critique.

Attitudes de l'Adulte :

› J'ai l'habitude de définir mes objectifs avant d'agir.

› Dans mes affaires, je ne prends que des risques mûrement réfléchis.

› Je prends mes décisions en ayant analysé l'ensemble des données reçues.

Deux réponses positives indiquent votre tendance Adulte.

Attitudes de l'Enfant Soumis/Adapté :

› Je recule souvent l'instant d'affronter une situation nouvelle.

› Le plus souvent, je me tais devant les situations conflictuelles.

› Je ne donne mon avis qu'après qu'on me l'a demandé.

Deux réponses positives indiquent votre tendance Enfant Soumis/Adapté.

Attitudes de l'Enfant Spontané/Rebelle :

› Dans une situation de conflit, je fonce tête baissée.

› Dans ma vie professionnelle, il m'arrive de « piquer des colères ».

› J'essaye de plier les autres à mon désir.

Deux réponses positives indiquent votre tendance Enfant Spontané/Rebelle.

Analyse des résultats

Comparez vos résultats obtenus pour chaque état du moi. Regardez votre ou vos états dominants. Vous sentez-vous en accord avec les résultats ?

Vous pouvez également analyser les paroles échangées avec vos collaborateurs. Mes phrases contenaient un jugement de valeur (parent critique), ce jugement était-il nécessaire ? Une phrase venant de l'état « Adulte » aurait-elle été plus efficace ?

Les comportements de vos collaborateurs sont-ils induits par votre propre attitude (physique ou/et verbale) ? Si votre collaborateur est, d'après vous, trop « Enfant Soumis », est-ce dû à votre propre « Parent Critique » trop affirmé ou trop violent ?

Finalement, il faut apprendre à accepter « son Enfant ». Le manager ne doit pas se croire tout puissant mais accepter ses points faibles, ses craintes, ses joies. Apprendre à accepter le « Parent » : ne pas nier les valeurs, les normes que l'on véhicule. Donner à son « Adulte » le temps d'écouter et de traiter réellement les informations reçues avant de réagir.

Prendre de la distance par rapport au rôle de manager. Se prendre pour son rôle, n'avoir ni distance, ni recul, c'est être fou comme le pianiste qui se prendrait pour le piano !

CAS: Induction de comportement

Le manager : « Comme à l'habitude, je n'ai pas reçu votre rapport de temps. »

Parent critique

Réponse A
Enfant soumis

« Excusez-moi, j'essaierai de faire plus vite »

Réponse B
Enfant rebelle

« La prochaine fois, demandez à quelqu'un d'autre »

Réponse C
Parent critique

« Si vos données étaient plus justes, cela irait plus vite »

Nous avons là trois réponses bien différentes à une injonction du manager qui partait bien évidemment d'un Parent Critique.

La réponse A: «Excusez-moi, j'essaierai de faire plus vite» place le collaborateur dans un état d'Enfant Soumis/Adapté. Il s'excuse et aucune explication n'est donnée. Le dialogue est d'ores et déjà clos.

La réponse B: «La prochaine fois, demandez donc à quelqu'un d'autre» place le collaborateur en phase de rébellion. On imagine le collaborateur quittant le bureau ou le manager essayant de menacer du haut de son autorité.

La réponse C: «Si vos données étaient plus justes, cela irait plus vite». Le collaborateur se place lui aussi en Parent Critique.

Deux «Parents Critiques» vont alors s'affronter. Ce n'est pas de ma faute, c'est la tienne. Justification/contre-justification vont se multiplier jusqu'au conflit.

La phrase introductive du manager ne permettait pas au collaborateur une attitude vraiment constructive. ■